



La Inmersión de Unidades en Mosul: Establecer la Estabilidad en Transición

Mayor Paul T. Stanton, Ejército de los EE.UU.

A MEDIDA QUE LAS fuerzas convencionales de los EE.UU. transitan del combate abierto a las operaciones de estabilidad, probablemente tendrán la responsabilidad de operar en áreas que han sufrido muchos daños como consecuencia de la guerra. Tras las operaciones de combate, la población local puede sentirse desmoralizada por la derrota de su nación, la aparente falta de oportunidades económicas y la escasez de necesidades básicas tales como la electricidad, agua potable y combustible.¹ El establecimiento de cualquier autoridad gubernamental por parte de nuestras fuerzas también puede contribuir a la desilusión. En estas situaciones existen las condiciones que pueden fomentar una insurgencia y deben ser apaciguadas lo más pronto y decisivamente posible. La experiencia ha demostrado que la inmersión de unidades tácticas en sus áreas de responsabilidad ofrece la mejor oportunidad de lograr la estabilidad.

El crecimiento de una insurgencia depende de las condiciones inestables. Unos cuantos líderes descontentos dentro de una comunidad pueden provocar el interés y proporcionar el apoyo financiero para fomentar los esfuerzos de reclutamiento de los insurgentes. Los cuadros insurgentes activamente obtendrán el apoyo para cualquier esfuerzo que se opone al gobierno naciente a medida que atribuyen las condiciones desesperadas a la “ocupación” de su territorio por una fuerza militar extranjera. Cuando los EE.UU. enfrentan este tipo de situación, las FF.AA. deben en seguida comenzar operaciones de contraingurgencia que simultáneamente proporcionan un entendimiento preciso de la situación a la población, demuestran la eficacia potencial del nuevo gobierno y derrotan públicamente al elemento insurgente con la

El Mayor Paul Stanton es un oficial de infantería que sirve actualmente como instructor en el Departamento de Ingeniería Eléctrica y Ciencias Computacionales en la Academia Militar de los EE.UU. (USMA). Recibió su licenciatura de la USMA y su Maestría en Ciencias Computacionales de la Universidad de Illinois. El Mayor Stanton ha servido en una variedad de posiciones de liderazgo y estado mayor desde el nivel de pelotón hasta el de batallón en el territorio continental de los EE.UU., Italia, Alemania, Kosovo e Irak.

acción directa. Las FF.AA. de los EE.UU. deben “contrarrestar el crecimiento [de una insurgencia] antes de poder lograr la tracción inicial” al establecer y mantener una presencia autoritaria y constante en los vecindarios para proporcionar la seguridad básica.² Al principio, las fuerzas nativas que han sido derrotadas no pueden proporcionar esta autoridad; por lo tanto, se necesita una fuerte presencia inicial norteamericana.

El potencial para lograr el éxito en estas operaciones aumenta significativamente cuando las unidades tácticas son inmersas en sus ambientes operativos mientras transitan para asumir sus responsabilidades. La interacción diaria y las relaciones entre los soldados y los civiles de la nación anfitriona forman el pilar central de una operación de estabilidad. Trabajar en conjunto y desarrollar relaciones con el Pueblo a los niveles más básicos fomenta las oportunidades para lograr el éxito al demostrar el potencial para mejoras a través de acciones y al humanizar los soldados frente a la población local. Vivir en las asignadas áreas de operación, en medio de la gente a la cual los EE.UU. proporcionan estabilidad, fomenta el desarrollo de estas sumamente importantes relaciones.

En una reciente entrevista con el periódico Washington Post, el Coronel Chris Short, Comandante de la Academia de Contrainsurgencia en Irak (ubicada en las afueras de Bagdad), enfatizó la necesidad de poner fin a la “mentalidad de guarnición” y de mezclarse con la población. Dijo que “la teoría clásica de contrainsurgencia sostiene que las tropas deben vivir lo más posible en medio de la gente para desarrollar un entendimiento de cómo funciona la sociedad y para recolectar inteligencia.”³ Esta inmersión aumenta las oportunidades para los soldados y los civiles de interactuar de manera positiva mientras que al mismo tiempo ayuda a los soldados a desarrollar un entendimiento muy detallado de su ambiente operativo. La inmersión proporciona a las unidades una mayor flexibilidad de efectuar cada principio de las operaciones de estabilidad, ya sea recolectando y difundiendo información, influyendo el desarrollo político de la nación anfitriona o neutralizando la actividad amenazante.

El resto de este artículo demostrará el impacto positivo de la inmersión a nivel de compañía en la Operación *Iraqi Freedom*. El análisis y los



Departamento de Defensa

El entonces Capitán Paul Stanton, da una presentación al Subsecretario de Defensa Paul Wolfowitz, al General de División David H. Petraeus, y otros oficiales superiores, en una patrulla en el centro de Mosul, Irak, 21 de julio de 2003.

ejemplos provienen de mis propias experiencias cuando era jefe de la Compañía Bravo, 1^{er} Batallón, 502^a Infantería (B/1-502) de la 101^a División Aerotransportada (Asalto Aéreo) durante la transición a las operaciones de estabilidad en Mosul.

La Compañía Bravo llegó a Mosul en abril de 2003 después que la ciudad había experimentado mucho saqueo si bien sólo un nivel limitado de combate. La mayoría de los edificios públicos habían sido completamente despojados, no funcionaba ninguna agencia gubernamental, no había agua corriente ni electricidad; y había una escasez crítica de combustible. Durante los próximos diez meses, la compañía vivió en y operó desde tres lugares distintos en el corazón de la ciudad para estabilizar y asegurar el centro de la ciudad, un área que incluía el ayuntamiento, el palacio de justicia, el banco central, varias estaciones de policía (incluso el cuartel general de las mismas), la estación de autobuses, la estación de ferrocarril, el epicentro comercial y el mercado al aire libre central y miles de residencias variando de los más ricos a las más pobres de la ciudad.

El marco teórico

Como se las define en el Manual de Campaña (*Field Manual—FM*) 3-07, *Stability Operations and Support Operations* (Operaciones de Estabilidad y Operaciones de Apoyo), existen tres dimensiones cruciales en las operaciones de estabilidad: información, política y amenaza. Una exitosa operación de estabilidad incluye ganar la guerra de información con la población anfitriona, ayudar

a reconstruir y reestructurar las agencias políticas anfitrionas y derrotar al elemento amenazante.⁴ La Figura abajo muestra cómo las actividades de pequeñas unidades pueden influir estas dimensiones.⁵

La información (en la base del triángulo) sirve como el fundamento del éxito de la misión puesto que es imposible afectar las otras dimensiones sin recolectar volúmenes de información creíble. La adecuada diseminación de información también sirve a incrementar el apoyo de la población local al mantenerla al corriente de las actividades que la afectarán positivamente como individuos. Las operaciones de información ofensivas promueven la legitimidad, eliminan la confusión y minimizan el prejuicio e ignorancia mediante la persuasión y educación de la población nativa.⁶ Esta influencia ayuda a combatir las percepciones que tiene la población de las FF.AA. de los EE.UU. como una fuerza de ocupación y disuade a los habitantes de aceptar incondicionalmente cualquier mensaje anti-norteamericano presentado por los insurgentes.

Sólo después de recolectar la información adecuada con respecto a sus áreas de operación, los líderes pueden tomar decisiones informadas acerca de la reestructuración de las agencias políticas. Sin embargo, casi inmediatamente deben comenzar la reconstrucción de la infraestructura de la nación anfitriona. Esto se debe hacer para incrementar la actividad económica para restaurar el orden así como las esperanzas de la población

local. Mientras estos esfuerzos deben ser iniciados enseguida, las unidades deben tener cuidado cuando ofrecen el apoyo para no ofender a otros sectores de la población local. Un entendimiento insuficiente de la historia de un individuo o la falta de conocimiento de las consideraciones étnicas en la región puede resultar en una nociva percepción del favoritismo. Las unidades deben constantemente recolectar información y monitorear las actividades políticas para asegurar que los esfuerzos de reconstrucción desarrollan en un camino positivo para toda la población. Ejercer la paciencia táctica para recolectar la información que identifica el individuo apropiado para tomar una posición crucial que ahorrar mucho tiempo y esfuerzos a largo plazo.

La información también es el fundamento para la acción directa contra el enemigo. La acción directa requiere una fuente para informar a las unidades de las actividades y posiciones de los insurgentes. Además, las unidades deben poder reaccionar rápidamente para sacar provecho de la información perecedera. El elemento de la amenaza es flexible, exigiendo las fuerzas amigas que pueden actuar casi simultáneamente después de recibir de la inteligencia creíble.

Las unidades deben abarcar simultáneamente todas las dimensiones de las operaciones de estabilidad—ganar la guerra de información, reconstruir el sistema político y derrotar a la amenaza—para proporcionar un ambiente seguro,



Leyenda: HPT, objetivo de alto valor; ISR, inteligencia, observación y exploración; ONG, organizaciones no gubernamentales.

Operaciones de Estabilidad

legitimar las agencias políticas y derrotar a la insurgencia. No darse cuenta de cualquier de estas dimensiones pondrá en peligro la misión. Son precisamente los efectos de la sinergia de estas actividades diarias que abarcan cada dimensión que proporcionan las mejores oportunidades para lograr el éxito. Las unidades necesitan la autoridad y la capacidad de actuar rápida y constantemente con respecto a cualesquier y todas las dimensiones. La inmersión de las unidades en sus áreas de operación inmediatamente después de la transición las permite a afectar las operaciones de estabilidad en la manera más significativa.

Las operaciones de información

Recolectar información es un problema multifacético sin una solución simple. La experiencia no obstante ha demostrado que la descentralización de mando y la inmersión de unidades en sus propias áreas ayudan a desarrollar un entendimiento preciso de la situación. Con una presencia permanente y extendida en el área de operaciones, podemos emplear patrullas múltiples que pueden actuar simultáneamente para proporcionar una presencia constante para recolectar la inteligencia en un área extensa. Como la doctrina señala con exactitud, “la inteligencia oportuna y precisa depende de la exploración y observación agresiva y continua.”⁷⁷ Esta presencia patrullera resulta naturalmente en la información sustancial que ayuda a los líderes a tomar decisiones acertadas.

Conocer el terreno. Un aspecto de la guerra de información es poseer conocimiento del ambiente, específicamente, el empleo adecuado del terreno, que es un elemento multiplicador del combate. En términos generales, el que mejor conoce el terreno tiene una clara ventaja en una batalla, y así lo es en las operaciones de estabilidad.

Si las unidades tienen la oportunidad de vivir en sus áreas de operación, pueden lograr el conocimiento del terreno tan bien o mejor que el enemigo. Puesto que el área de operaciones es en realidad el patio de atrás del enemigo, cada patrulla aumenta el conocimiento y entendimiento de los soldados acerca del ambiente. Esta familiaridad incrementa sus capacidades de maniobra mientras que minimiza las ventajas de los insurgentes de operar en su propio terreno. A medida que los soldados se familiarizan con los callejones, las calles angostas que limitan la movilidad y los

caminos no iluminados, maniobrar en esta área llega a ser parte de su naturaleza. Muy pronto, hallan que no necesitan mapas o imágenes satelitales.

Más aún, los soldados desarrollarán la información más detallada que pueden encontrar en un mapa. La Compañía B tenía la responsabilidad de asegurar un sector del mercado central de Mosul donde las imágenes satelitales sugirieron que existían múltiples corredores que podían tener espacio suficiente para vehículos. Sin embargo, lo que no mostraron estas imágenes era que cada día entre las 0900 y 1600 horas el área estaba tan congestionada con vendedores y clientes que imposibilitaba casi totalmente el movimiento, aún el desmontado. Dado que el mercado era visible desde nuestros puntos de observación en las azoteas y era el punto central de nuestras patrullas, rápidamente aprendimos que existían dos o tres rutas para las operaciones desmontadas que facilitaron el movimiento rápido en el mercado, y que el movimiento vehicular no era una opción hasta muy tarde en la noche. Durante las horas de mayor congestión, aprendimos a asignar un promedio de 15 minutos para mover un convoy de vehículos 400 metros.

Además de perfeccionar la ejecución de la misión, el conocimiento del terreno también mejora el planeamiento de los líderes. Cuando se realizan las misiones de contraingurgencia en apoyo de las operaciones de estabilidad, a menudo los líderes están obligados a desarrollar órdenes con poco o ningún tiempo para el planeamiento. La habilidad del comandante inmerso de reunirse con sus subalternos y hablar de los puntos de control y de referencia comunes sin consultar un mapa y aun comunicar claramente los parámetros de la misión crea oportunidades para actuar decisivamente basado en la información precedera. Los soldados aprenden los nombres de los cafés, hoteles, calles y otros detalles que minimizan el requerimiento del análisis del terreno y la orientación por un mapa.

Una vez por ejemplo, recibimos una misión que consistía en capturar un presunto insurgente que supuestamente había estado usando un café local como su base de operaciones. Un informante de la brigada había proporcionado la inteligencia que sólo consistía en nombres locales: “Subhi Affer estaba organizando actividades en el café Al Dur y viviendo en el Hotel Fordus en la calle Nebashid.”

Cuando transmití la información a mis subalternos, un jefe de pelotón dijo instantáneamente, “Probablemente quieren decir el café Al Durra y el Hotel Fordhaus en la calle Nebasheed. El café es el que tiene el mural de un niño en la pared y el hotel se encuentra en el segundo piso de un edificio en medio de los puntos de control número 2 y 3.” Sin una exploración ni imágenes satelitales, los soldados podían interpretar los mensajes crípticos de los informantes en información útil. Además, conocían el área tan bien que podíamos planear instantáneamente una misión y reaccionar a la información precedera dado que no teníamos que descifrar las cuadrículas de 10 dígitos y

A medida que los soldados se familiarizan con los callejones, las calles angostas que limitan la movilidad y los caminos no iluminados, maniobrar en esta área llega a ser parte de su naturaleza.

adivinar cuál edificio era el objetivo de una imagen satelital—ya lo sabíamos tan bien como el informante que había producido la inteligencia porque la información no se refería sólo a nuestra área de operaciones sino a nuestro vecindario.

Conocer a la población. El conocimiento detallado del área facilitó las operaciones, pero la exitosa acción directa en contra del enemigo también dependió de la información acerca de personas y lugares específicos. La mejor fuente de esta información era la gente que vivía en el área que oía las conversaciones en los cafés. Los insurgentes ocultaron sus actividades en la presencia de las fuerzas norteamericanas hasta el punto que los soldados raramente presenciaron directamente un comportamiento; pero la población local estaba enterado de lo que sucedía en el vecindario.

Desde el comienzo, necesitamos sacar provecho de esta fuente, pero la población no pondrá en peligro la vida de manera abierta para pasar información a las fuerzas de los EE.UU. En primer lugar, muchos tenían dudas acerca de nuestras intenciones en el área. Puesto que habían sido condicionados a odiar a los norteamericanos, sólo se necesitaba un individuo descontento para

persuadir a los otros en el café que los EE.UU. estaban en Irak como fuerza de ocupación para apoderarse del petróleo y pervertir los principios musulmanes. Al citar la previa “liberación” de Bagdad en 1917 por parte de los británicos, los insurgentes tenían una perspectiva histórica para demostrar cómo los “libertadores” disfrutaron de los beneficios de las reservas petrolíferas de Irak.⁸ Además, los cuadros insurgentes fácilmente podrían señalar la carencia de servicios cruciales tal como la electricidad para demostrar la supuesta inhabilidad de los EE.UU. de restaurar el orden.

Como consecuencia, teníamos que entender este contexto para trabajar con la población local; necesitábamos entender la historia y antecedentes del área para poder relacionarnos con la población. El ciudadano común y corriente no tenía ningún interés en los adelantos estratégicos de la Coalición en el desarrollo del país; la cantidad de petróleo que fluye en el oleoducto en Baji no atrajo la atención de un ciudadano iraquí promedio. Las preocupaciones verdaderas eran la de si existía o no la disponibilidad de gas propano para cocinar o la electricidad para hacer funcionar los ventiladores.

Muy pronto nos dimos cuenta que teníamos que abarcar estas preocupaciones si queríamos persuadir a la población local que estábamos en Irak para ayudarla. Fue necesario que la población observara la acción, y no la retórica. Si queríamos ganar la confianza del Pueblo y eventualmente persuadirlo a ofrecernos información, teníamos que justificar nuestra presencia al concentrar nuestras actividades en las soluciones verdaderas a sus requerimientos inmediatos.

Asimismo, teníamos que ganar la guerra de información en las calles con la insurgencia en el período de la transición. Cuanto más tiempo demorábamos en producir pruebas tangibles de nuestra intención de ayudarles, más arriesgábamos perder la población a los insurgentes. En su libro *Night Draws Near: Iraq's People in the Shadow of America's War*, Anthony Shadid expresa las opiniones de muchos iraquíes en el período de la transición. La mayoría de la ciudadanía era cautelosa pero libre de prejuicios acerca de las intenciones de los EE.UU.; no obstante, todos querían presenciar las pruebas tangibles de nuestra afirmación de ayuda.⁹ A medida que la insurgencia desplegó sus cuadros en las calles para pagar a los

ciudadanos para luchar en contra nuestro, en vez de eso teníamos que convencer a esta misma gente a apoyar los esfuerzos de reconstrucción financiados por la Coalición. No se podía hacer esto con la retórica, ni montado en un vehículo. Requirió la actividad directa en el mercado, en las esquinas y en los cafés locales como un mensaje persistente y tangible entregado mediante las relaciones cotidianas y por medio de la acción directa a menor escala para abarcar las preocupaciones locales. También tenía que comenzar inmediatamente en la etapa de transición para prevenir que el mensaje insurgente eche raíces.

Los soldados que caminan por las calles y hablan con la población saben lo que quieren y necesitan los iraquíes en general. Como ha señalado el Brigadier británico Nigel Aylwin-Foster, “El diario patrullaje a pie, [es] un medio clave para interactuar y por ende recolectar la *HUMINT* [inteligencia humana]...”¹⁰ Los soldados no podían recolectar esta información mientras montados en un vehículo; tenían que salir del mismo y caminar. Tenían que estrechar la mano a la población, tomar *chi* y comer arroz con sus dedos cuando se les invitaron a “tener un almuerzo” si querían que la gente se confiase con ellos.

Los soldados también tenían que entender las costumbres e historia y poder hablar algunas palabras en árabe para ganar el respeto de la población. El Coronel H.R. McMaster, comandante del 3º Regimiento de Caballería Blindada, entendió eso y como consecuencia adiestró a su unidad antes del despliegue. Aseguró que cada unidad a nivel de escuadra tenía asignada alguien que tenía un entendimiento básico del árabe, y mandó a sus oficiales subalternos a estudiar la región.¹¹ Pasos básicos como estos ayudan a la fuerza a demostrar “la fortaleza y resolución sin ser percibido como amenazante.”¹²

En Mosul era crucial formar relaciones diarias para ganar la confianza. De hecho, la formación de relaciones era el punto decisivo de las operaciones de estabilidad. Si el mismo soldado se detiene



Ejército de los EE.UU.

De patrulla en Mosul el 24 de abril de 2003, una escuadra de B/1-502 camina con un gran grupo de niños locales gritando “George Bush.”

regularmente para charlar con el que vende gasolina, los dos forman una relación. El soldado llega a entender la rutina y costumbres de los civiles iraquíes mediante la experiencia; sabe lo que representa un día de sus vidas y aprende acerca de los problemas que los afectan. A su vez, los civiles iraquíes tienen la oportunidad de conocer al soldado como ser humano en lugar de un amenazante guerrero armado en un chaleco antibalas. Los iraquíes aprenden que el soldado es casado y que tiene dos niños y otros detalles que parecen insignificantes en términos del éxito de la misión, pero cruciales para humanizar al soldado. Estos intercambios nos ayudan a tomar tremendos saltos hacia delante para ganar los corazones y mentes de la población local—los civiles ya no nos consideraron como ocupadores, sino como individuos.

Uno de nuestros jefes de pelotón formó este tipo de relación con dos vendedores locales de gasolina, apodados los “Hermanos Fortachones” debido a sus estaturas inusualmente grandes. Los dos rutinariamente invitaron al jefe de pelotón a tomar *chi* y frecuentemente pasaron por el puesto de mando del pelotón sólo para charlar.

Como vendedores de gasolina, los Hermanos Fortachones estaban preocupados por las ventas de este recurso escaso en el mercado negro. En este momento, la gasolina era una escasez y una de las preocupaciones más inquietantes para la población local. También nos preocupábamos por la actividad

del mercado negro puesto que pretendíamos controlar las ventas para evitar el monopolio de precios y para asegurar una distribución igual en todos los vecindarios.

En una de sus visitas rutinarias, los Fortachones informaron al jefe de pelotón acerca de múltiples lugares donde varios individuos realizaban ventas ilegales de gasolina a cuatro veces el precio regulado. El resultado fue que la gasolina sólo era disponible en los vecindarios más ricos, y los ciudadanos marginados no recibieron nada. No era una coincidencia que los esfuerzos de reclutamiento de los insurgentes eran concentrados en los

La población local consideró nuestra presencia permanente como un elemento disuasivo con respecto a la actividad criminal

vecindarios indigentes donde no había gasolina. Los individuos descontentos que no podían obtener gasolina eran los que aceptaban dinero fácil para colocar un dispositivo explosivo improvisado (*IED*). La inteligencia proporcionada por los Fortachones resultó en la detención de varios individuos que estaban involucrados en actividades del mercado negro así como el decomiso de centenares de litros de gasolina. Esto nos permitió regular adecuadamente las ventas e impidió los esfuerzos de reclutamiento de nuevos bombarderos por parte los insurgentes.

Recolectar información de esta índole es imposible sin mantener una presencia constante en el área. Simplemente patrullar era muy diferente a desplegar a los soldados para patullar sus áreas y desarrollar los puntos de contacto. Puesto que vivían en los vecindarios, los soldados podían desarrollar mejor estos puntos de contacto. De esa manera, la proximidad proporcionó un alto grado de flexibilidad y otras oportunidades a los líderes de pequeña unidad para ejercer la iniciativa. Además, la población local consideró nuestra presencia permanente como un elemento disuasivo con respecto a la actividad criminal.¹³ La inmersión de las unidades desde el principio de las operaciones de estabilidad ayudó a desarrollar las relaciones antes de que la población local podía ser influida negativamente por los cuadros insurgentes.

Los centros de influencia. De inmediato, reconocimos el tremendo potencial de las relaciones locales y buscábamos otras vías para incrementar y sacar provecho de nuestros puntos de contacto. Una iniciativa consistió en un plan a nivel de compañía para fortalecer los centros de influencia. Queríamos formar una red de puntos de contacto de los cuales podíamos depender, ya sea para recibir inteligencia en cuanto a la actividad insurgente o sólo para informarnos acerca de la opinión de la comunidad acerca de nuestros esfuerzos. Cada líder desde el nivel de escuadra hasta el de compañía tenía la responsabilidad de desarrollar un nuevo centro por lo menos cada semana. Se establecieron los centros de acuerdo con un nivel de responsabilidad para que los jefes de escuadra concentraran en los dueños de los cafés y vendedores callejeros; los jefes de pelotón en individuos más influyentes tales como gerentes de banco y jefes policíacos; y yo, como el comandante, en los individuos aun más prominentes tales como el jefe de policía regional y el jefe de las obras públicas de la ciudad. Estos niveles de responsabilidad eran importantes porque la población iraquí quería trabajar exclusivamente con el soldado de mayor jerarquía que conocía.

Nuestras primeras metas eran aprender cuales eran los problemas y preocupaciones de la población y luego trabajar con la misma para desarrollar soluciones conjuntas. Sabíamos que teníamos que actuar abiertamente, pero también teníamos que saber donde debíamos concentrar nuestros esfuerzos. A menudo desafié a mis subalternos a ser “más útiles a los iraquíes vivos que muertos” para motivarlos a buscar y resolver los problemas que atormentaban a los iraquíes que ya no habían decidido cual lado, los EE.UU. o los insurgentes, querían respaldar. La meta a largo plazo era desarrollar la confianza para poder efectuar cambios positivos en todas partes de la ciudad al compartir información y trabajar en conjunto con los iraquíes en metas mutuamente beneficiosas. En la práctica, abarcábamos toda la gama de preocupaciones locales, desde las tareas simples tal como reparar los baches en las calles hasta los proyectos complejos tales como diseñar un sistema de eliminación de basuras y la reconstrucción de una estación policíaca.

La experiencia de la Compañía B/1-502 con la “Hilera de Carniceros” subraya el impacto potencial de desarrollar centros de influencia. Cuando se nos asignó el área de responsabilidad en el centro de la ciudad en Mosul, era una zona desordenada llena de tiendas y vendedores callejeros que sirvieron miles de consumidores por hora. Debido a la falta de autoridad, los vendedores no hicieron caso de los estándares sanitarios para ahorrar tiempo y dinero. Esto fue el caso especialmente en la Hilera de Carniceros, una serie de 22 edificios de ladrillo y mortero que vendían todas las partes de la vaca o chivo.

Los carniceros tomaban ventaja de la falta de autoridad para evitar los reglamentos tradicionales que exigieron la compra de carne exclusivamente de un matadero. En el esquema tradicional, un rancho llevaba un animal vivo al matadero, lo empaquetaba y estampaba con un sello antes de ser cargado en un vehículo especial para ser transportado a las carnicerías en todas partes de la ciudad. Los carniceros pagaban un precio por el proceso. Debido a la

carencia de supervisión, los carniceros evitaban este costo al comprar los animales directamente de los rancheros y matarlos en la calle frente a sus tiendas. Cada mañana las calles estaban inundadas de sangre a medida que los carniceros afanosamente mataban y despellejaban los animales.

Para colmo los carniceros no querían pagar los costos para la eliminación de las reses muertas— simplemente barrían los restos en un montón centralizado frente a la Hilera de Carniceros. El olor por sí solo podía revolver el estómago a una distancia de 100 metros, acrecentando el peligro de enfermedades. Yo había hablado muchas veces con los funcionarios del departamento de limpieza y recogida de basuras (la *beladia*) así como con miembros de la comunidad médica local que habían expresado preocupaciones respecto las condiciones insalubres. Por medio de un intérprete, comencé a hablar con los carniceros para averiguar porqué la situación había deteriorado y desarrollar una solución.

Les expliqué que la situación era completamente inaceptable, pero les dije a los carniceros que juntos con los especialistas veterinarias, la *beladia*, el matadero, la policía local y los conductores de transporte que deben formular su propia solución. Les dije que ayudaría a mediar entre ellos en el proceso y apoyaría a la policía y la oficina veterinaria con la imposición de las reglas que



El ejército de los EE.UU.

Un veterinario iraquí acompaña al autor en una visita a los vendedores en la Hilera de Carniceros en el centro de la ciudad de Mosul para explicar las diversas reglas sanitarias.



El ejército de los EE.UU.

Un orgulloso carnicero en el Mercado Gazlani en Mosul muestra su certificado de conformidad con las reglas sanitarias.

establecieran en conjunto, pero la solución tenía que ser suya, no la mía—si yo hubiera impuesto una solución no duraría a largo plazo. Durante las próximas dos semanas, tuvimos cuatro reuniones conjuntas a las cuales invitamos al carnicero de mayor jerarquía de la ciudad. Desarrollamos un documento de tres páginas con las reglas que explicaron el proceso entero, desde la entrega de animales por los rancheros a los mataderos hasta la limpieza realizada por la *beladia* de los restos producidos por los carniceros al fin del día. Todos los miembros participantes firmaron el documento con el entendimiento que la imposición de los estándares comenzara después de un período de gracia de una semana.

De entonces en adelante, me empeñé en pasar por la Hilera y hablar con los carniceros, los funcionarios veterinarios, la policía y los empleados de la *beladia*. Desde las conversaciones simples acerca del clima hasta las discusiones más detalladas del progreso en el mercado, hablamos diariamente. Muy pronto, comenzábamos a presenciar los beneficios del programa que desarrollábamos en conjunto, y estábamos satisfechos que arreglábamos un problema serio que nos afectó. Mediante nuestros esfuerzos, lográbamos la confianza mutua.

En ese momento comencé a entender los efectos de segundo orden de nuestros esfuerzos. Mientras las calles estaban más limpias, el beneficio mayor era que los iraquíes ahora tenían confianza de relacionarse conmigo. Durante una patrulla, un carnicero me pasó una nota así como una palmada en la espalda. Me comunicó por medio de intérprete, Mahoma, que no debía leer la nota hasta que me encontrara en un lugar seguro. Después de la patrulla, Mahoma tradujo el mensaje, el cual indicaba que uno de los hijos de un carnicero vendía armas a presuntos insurgentes. Después de una semana de investigar la información, estábamos convencidos que fue correcta y arrestó al individuo. Nunca sabíamos nada de la actividad sin la información. Estoy convencido de que nuestro éxito era el resultado directo de la relación de confianza que he desarrollado por medio de la interacción personal estrecha.

La inteligencia callejera. Al patrullar regularmente su área, nuestros soldados aprendieron de la población que vive y trabaja en el vecindario. Esto no sólo les ayudó a desarrollar buenas

relaciones con los iraquíes, sino también a volverse conscientes de las actividades irregulares y potencialmente peligrosas. En el mercado, acostubrábamos a ver la misma gente en el mismo lugar cada día. Aunque no se regularon los kioscos de vendedores en el mercado, los mismos estaban en el mismo lugar día tras día. Reconocíamos sus caras y anticipábamos ver la rutina diaria. Si la rutina era de cualquier manera diferente, comenzábamos a desconfiar de las diferencias. En una patrulla en particular, un sargento se dio cuenta que un vendedor de sandías que normalmente se encontraba a un lado de la calle había sido reemplazado por un hombre más joven. Curioso, cruzó la calle para averiguar por que el primer hombre había cedido su lugar en la esquina. A medida que se acercaba la patrulla, el nuevo vendedor abandonó el kiosco y huyó hacia el área densamente congestionada conocida como el “Mercado Profundo.” El sargento inspeccionó el kiosco y encontró tres granadas escondidas bajo las sandías.

Los soldados no pueden desarrollar este nivel de conocimiento hasta familiarizarse profundamente con su ambiente; en otras palabras, no pueden identificar los indicadores sutiles hasta que saber lo que es “normal.” Pero una vez que hacen esto, pueden detectar los cambios menores en su área.

Puesto que los insurgentes castigan severamente a los individuos que apoyan a nuestros soldados, los ciudadanos que cumplen con la ley pueden sentir miedo de ofrecernos información acerca de la actividad enemiga. No obstante, pueden indirectamente proporcionarla mediante pequeños cambios en sus actividades diarias. En una misión en particular, nuestra compañía acordonó una sección del mercado donde se había realizadas ventas cubiertas de armas y municiones. Debido a la típica curiosidad iraquí, se formó una gran multitud a lo largo de nuestro perímetro para observar. Casi una hora después que comenzó la misión, un suboficial observó varios civiles de la multitud que habían salido del área. Sospechoso del cambio, ordenó a su personal que se pongan a cubierta mientras que averiguaba porque los civiles habían salido. En menos de un minuto de dar su orden, alguien lanzó una granada que explotó cerca de su pelotón. La experiencia de este suboficial en el mercado le había enseñado que la mayoría de iraquíes nunca salen del área mientras que hay actividad; su

curiosidad natural es muy fuerte. El hecho de que mucha gente que conocía personalmente había salido indicó que algo pasaba. Su habilidad de detectar cambios sutiles de comportamiento salvó sin duda alguna a los integrantes de su pelotón.

La reconstrucción

Cuando los soldados entran en una ciudad que recientemente ha sido destrozada por la guerra y saqueo, enfrentan un abrumante número de problemas que necesitan ser arreglados. En este tipo de situación, la capacidad del comandante de concentrarse primero en los problemas más cruciales puede mejorar en gran medida la percepción de la población con respecto a los esfuerzos de reconstrucción.

Obviamente, la inmersión de la unidad en el área de operaciones puede ayudar a identificar los problemas más exigentes, pero también puede infundir el espíritu de empatía y urgencia en el proceso de reconstrucción. Los soldados que viven en el mismo ambiente sufren la misma escasez que la población que ayudan: la falta de electricidad y agua potable, aguas no tratadas en las calles así como la congestión vehicular causada por los atascos en las gasolineras también afectan las vidas de los soldados. Por lo tanto, están más motivados para corregir los problemas, y hacerlo en una manera priorizada que promueve “la actividad económica impulsada por ciudadanos desde abajo hacia arriba.”¹⁴

Aunque nunca queremos que nuestros soldados sufran, tener la capacidad de identificarse con la población ayuda enormemente a ganar su respeto. Tal como los líderes lideran mediante el comportamiento ejemplar en nuestro Ejército, necesitan emplear la misma metodología en los vecindarios durante la transición a la estabilidad. Muchos iraquíes lógicamente cuestionó porque una superpotencia no pudo proporcionar generadores para restaurar la electricidad. ¿Cuál sería la percepción si vivíamos en una base aislada alimentada con agua potable y generadores mientras



Ejército de los EE.UU.

Durante una patrulla desmontada, el autor habla con una civil iraquí para informarle que el agua potable será restaurada en el vecindario de Al Mansour.

que dejábamos los civiles a sufrir en aislamiento? Las entrevistas realizadas por Shadid sugieren que este comportamiento impulsó el odio de norteamericanos por muchos en la población.¹⁵

En Mosul, vivíamos en medio de la población para poder concentrarnos en los problemas más exigentes. Los líderes de unidad buscaban a los funcionarios del Gobierno que estaban a cargo del mantenimiento de la infraestructura municipal y juntos evaluaban los problemas. Los líderes no tenían que pretender entender los problemas de una perspectiva ajena; la inmersión les dio una mejor percepción y, al mismo tiempo, justificó sus esfuerzos. Los líderes ayudaron a impulsar y concentrar los esfuerzos de los empujados del Gobierno con el apoyo de los habitantes de los vecindarios. Al determinar un curso de acción apropiado, los líderes proporcionaron los recursos para apoyar la implementación de las soluciones del país anfitrión.

La población de Al Mansour, un vecindario de clase media en nuestra área de operaciones, no tenía agua potable por períodos largos. Nuestro Puesto de Mando de la Compañía consumía la misma agua que la población y sólo teníamos agua en forma intermitente. El Primer Pelotón tenía la responsabilidad de patrullar en Al Mansour y

sus soldados se daban cuenta perfectamente de la situación con el agua debido a la cantidad de quejas que escuchaban provenientes de la población cada vez que patrullaban las calles. Ostensiblemente, parecía ser una solución ligada a una gran torre de agua que estaba ubicada encima de una colina en el centro de Al Mansour; por eso concentramos nuestros esfuerzos iniciales en este lugar. Buscamos al jefe de departamento de agua de Mosul y lo llevamos a la torre para realizar un análisis del problema. Él explicó en términos simples cómo podría rectificar la situación al reparar la bomba a la base de la torre. Yo tenía confianza que en seguida podríamos restaurar el flujo de agua.

El Primer Pelotón continuó a patrullar en el área, y el jefe del pelotón informó a la población

Se necesita reconstruir la infraestructura de la nación anfitriona para restaurar la estabilidad, pero establecer un ambiente seguro es sumamente importante para que se lleve a cabo la reconstrucción.

lo que estábamos haciendo para solucionar el problema. Todos parecían satisfechos, no obstante, surgieron problemas cuando no hubieron ningunos adelantos en la semana siguiente. Las patrullas específicamente pasaron por la torre de agua para evaluar el progreso y proporcionar la supervisión, pero nunca vieron ningunos trabajadores. La población del área cuestionó nuestros esfuerzos y parecían dudar si en realidad íbamos a ayudarles. La situación era frágil porque prometer algo y no cumplirlo puede tener un impacto perjudicial en su relación con la población. Como señala el Manual de Campaña 3-07: “Psicológicamente, se debe asegurar continua y eficazmente a la población que las condiciones van a mejorar con el fin de contrarrestar la propaganda insurgente.”¹⁶

Después de una semana de inactividad en la torre, regresé al departamento de agua para hablar con uno de los ingenieros. Yo tenía una gran cantidad de detalles obtenidos del patrullaje rutinario del Primer Pelotón en el área. Un ingeniero me explicó que el hombre con el cual había hablado no sabía

nada del problema y que la torre de agua no había funcionado por más de 20 años—el agua llegaba a Al Mansour por medio de un sistema de tubería. En realidad, el problema era que Al Mansour se encontraba en el final del sistema y la población en otros vecindarios ilegalmente ajustaban las válvulas para desviar el agua para sí mismos. Cuando el agua llegaba a Al Mansour, la presión estaba completamente agotada.

Como consecuencia recomendamos al cuartel general reemplazar al jefe del departamento de agua con un hombre que los ingenieros iraquíes pensaban sería mejor. El nuevo jefe formuló un plan municipal para controlar la tubería al colocar jaulas cerradas con llaves por encima de las válvulas y monitorearlas rutinariamente. Ofrecimos apoyo al agregar los lugares de las válvulas a nuestras rutas de patrullaje y en menos de una semana Al Mansour tenía agua seis horas por día. Mediante la supervisión directa, patrullas frecuentes y conversaciones constantes con nuestros vecinos iraquíes, desarrollamos una solución temporaria que directamente mejoró las vidas de muchos civiles iraquíes. Nuestra capacidad de afectar la situación sólo se presentó por medio de las relaciones habituales con los trabajadores del departamento de agua y la población de Al Mansour. Cruzar la calle del Puesto de Mando del Pelotón al vecindario era el punto central de esta relación. Promovimos un sentido de urgencia con los ingenieros iraquíes, proporcionamos la supervisión del empleo de fondos de la Coalición y ayuda a asignar el individuo apropiado para ser el jefe de una agencia gubernamental.

Derrotar el enemigo

Se necesita reconstruir la infraestructura de la nación anfitriona para restaurar la estabilidad, pero establecer un ambiente seguro es sumamente importante para que se lleve a cabo la reconstrucción. Las fuerzas de los EE.UU. deben proporcionar un “ambiente seguro a nivel local y continuamente [fortalecer] el fundamento establecido por los logros incrementales.”¹⁷ Las unidades inmersas pueden mejorar la seguridad al mantener una presencia dispersa desde la cual pueden realizar patrullas múltiples. Estas patrullas pueden proporcionar un elemento disuasivo constante y convergir rápidamente en un lugar crucial en el área de operaciones.

Cegar al enemigo. Los insurgentes mantienen constante observación de las actividades de nuestros soldados. Debido a la falta de contramedidas, pueden fácilmente determinar cuando están patrullando los soldados y cuando no están. Pueden ajustar sus actividades en relación con nuestras para ocultar cualquier comportamiento ilícito y fingir ser inocentes frente a los soldados presentes. Podemos derrotar esta observación si establecemos una presencia constante que no permite al enemigo actuar. El patrullaje continuo en rutas y a horas variadas, junto con un puesto de mando permanente que proporciona la observación constante en un vecindario, puede disuadir la actividad enemiga.

Mantener un puesto de mando elimina los costos asociados con el movimiento de ida y vuelta al área de operaciones. Puesto que la compañía coordina las misiones, los pelotones pueden realizar más patrullas con más flexibilidad. Sin la necesidad de coordinar el cruce de los límites operativos o pedir el apoyo externo, un jefe de patrulla simplemente tiene que salir con su unidad y una radio. Los jefes e pequeña unidad mantienen la iniciativa personal. Aun puede ajustar sus patrullas basado en la situación, algo que deben hacer para adueñarse de oportunidades de otra manera fugaces. Al contrario, operar de una gran base de operaciones avanzada nos hace dependientes de vehículos y permite que el enemigo a monitorear nuestras actividades. Sin importar cuan variadas son nuestras rutas y rutinas, todas las misiones serán canalizadas al número limitado de caminos desde y hasta la base de operaciones avanzada. El enemigo sólo tiene que contar con un operador solo con un teléfono celular en cada salida de la carretera para monitorear nuestras actividades. En este ambiente, el enemigo siempre puede determinar cuando vienen los soldados; tendrá tiempo suficiente para ocultar sus actividades y nunca podremos capturarlo.

De igual importancia, el enemigo puede afectar nuestros procesos de pensamiento y planeamiento al mantenernos en un estado de desequilibrio. Si estamos obligados a emplear un número limitado de caminos desde y hasta nuestras áreas de operaciones, el enemigo puede colocar en éstos los dispositivos explosivos improvisados, el arma más letal y eficaz en su inventario. Nos arriesgamos al exponernos a estas armas, que han causado un 55% de los muertos de las FF.AA. de los EE.UU. en Irak.¹⁸ Si los insurgentes saben cuando vamos y venimos y a

lo largo de cuales rutas, sólo es cuestión de tiempo antes de que nos peguen exitosamente. Disminuir la dependencia de vehículos le dará al enemigo menos oportunidades de atacarnos. Cuando las unidades viven en el área de operaciones, la distribución logística es la única misión que requiere de la actividad montada, y aun esta misión se puede controlar para minimizar la amenaza de los dispositivos explosivos improvisados.

Concentrar la potencia de combate. La inmersión de unidades también permite que los líderes concentren la potencia de combate en el punto decisivo en una misión. Las unidades dispersas en lugares múltiples en todas partes de un área de operaciones pueden maniobrar rápidamente para proporcionar el apoyo mutuo porque una unidad que está en contacto con el enemigo no tiene que esperar la llegada de una escuadra desplegada de un solo cuartel general ubicado a una distancia de 15 cuadras. En realidad, “dispersa” es un término inapropiado: el hecho es que toda la potencia de combate de la compañía está desplegada en posiciones avanzadas. Aunque se necesitan la coordinación y ensayos, las unidades subordinadas pueden convergir muy rápidamente en un punto específico desde una variedad de lugares.

Las recientes experiencias del 3° Regimiento de Caballería Blindada en Tal Afar sostienen esta afirmación. Uno de los comandantes de batallón del Regimiento ha explicado cómo el Regimiento realizó operaciones de 29 puntos de control distintos dispersados alrededor de la ciudad, un despliegue que les dio “gran agilidad para atacar de dos o tres bases de patrulla en lugar de salir como era de esperar de la entrada principal de [su] base.”¹⁹ Esta capacidad es crucial porque la inteligencia acerca de las actividades insurgentes depende de oportunidad. Es posible que no sea tiempo suficiente para concentrar las unidades, cargar vehículos y avanzar a un lugar designado. Si los soldados estén en patrulla o en sus puestos de mando dispersos, pueden mover a lo largo de varias vías de aproximación para concentrar la potencia de combate sin ser detectados por el enemigo.

Durante una misión, B/1-502 acordó una sección en el mercado congestionado de Mosul para realizar una búsqueda de armas. Infiltramos toda la compañía desde tres distintos puestos de mando a lo largo de ocho vías de aproximación montadas y desmontadas para llegar simultáneamente y

mantener el elemento de sorpresa. Saber cuan congestionada estaría cada ruta, el tiempo de viaje a lo largo de las distintas rutas y cuales facilitan el movimiento sin despertar suspicacias eran factores cruciales en el planeamiento. Infiltramos a 100 soldados en un área reducida sin ser detectados por el enemigo. La importancia de esta misión no yace en la relativamente pequeña cantidad de armas decomisadas, sino en las expresiones sorprendidas de la población local que se dio cuenta que estaba rodeada. Rápidamente entendió lo que nuestras fuerzas podían hacer y lo que significó con respecto al potencial de realizar actividades ilegales en el área.

Los líderes contrainsurgentes también necesitan la capacidad de reaccionar inmediatamente en contra de actividades amenazantes. Si los soldados viven en el área de operaciones, no tienen que ser llamados por la radio para alertarles acerca de la situación; la mayoría habrá oído o presenciado directamente un incidente y ya estará preparado a desplegarse a medida que reciben sus órdenes. Además, los soldados llegan a estar conscientes de mucha más actividad. Los incidentes que no se pueden oír ni observar desde una base de operaciones avanzada, y por lo tanto no serían detectados, estarán al alcance del oído de un puesto de mando o visible de un puesto de observación en un techo cercano. Los soldados pueden reaccionar en seguida para restaurar el orden y tal vez arrestar los responsables. Considere la percepción de la población local si

nadie reaccionó a un incidente ilegal y compare esto con una reacción rápida y abierta por parte de nuestros soldados con los cuales la población ya está familiarizada. La proximidad permite a las unidades a influir agresivamente la actividad amenazante.

Derrotar al enemigo constituye sólo una parte del éxito de la misión. Las unidades deben abarcar simultáneamente todos los principios de las operaciones de estabilidad a medida que transitan de las operaciones de combate, porque es el mejor tiempo para ganar los corazones y mentes de la población local e imponer el control gubernamental. Para prevenir una guerra prolongada en contra de un elemento insurgente firmemente atrincherado, debemos prevenir el desarrollo de una insurgencia mediante una presencia y autoridad constante en la transición. Debemos estar presentes en los callejones y los cafés donde siembran las semillas de la insurgencia. Debemos proporcionar la autoridad que desalienta el saqueo y otros crímenes que desmoralizan a una población más bien neutral y que fomenta el descontento que impulsa una insurgencia. La inmersión de unidades tácticas en sus áreas de responsabilidad es la mejor manera para que los soldados aprendan todos los aspectos de sus áreas, fortalecer relaciones con la población, identificar las prioridades para hacer mejoras abiertas y llevar el combate a cualquier elemento amenazante que se expone. En breve, la inmersión es la medida más eficaz para abarcar todas las dimensiones de una operación de estabilidad. **MR**

NOTAS

1. En un discurso de 20 de septiembre de 2001 ante una sesión conjunta del Congreso y el pueblo norteamericano, el Presidente George W. Bush señaló los factores ambientales que forman una insurgencia. La misma información está disponible en "The Nature of the Threat Today", en *The National Strategy for Combating Terrorism*, febrero de 2003.

2. Una cita directa de Bruce Hoffman, "Insurgency and Counterinsurgency in Iraq", *RAND National Security Research Center OP-127-IPC/CMEPP*, junio de 2004. El Dr. Thomas A. Marks explica que el requerimiento para la seguridad y protección básica de la población en "Sustainability of Colombian Military/Strategic Support for 'Democratic Security'", *Journal of Counterterrorism & Homeland Security International* 10, 4 de julio de 2005.

3. Thomas E. Ricks, "U.S. Counterinsurgency Academy Living Officers a New Mind-Set", *Washington Post*, 21 de febrero de 2006.

4. El Manual de Campaña (*Field Manual – FM*) 3-07 *Stability and Support Operations (FM 100-20 Military Operations in Low Intensity Conflict)* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU. [GPO], 2003), Capítulo 1.

5. La figura fue desarrollada por el Capitán Luster Hobbs, enero de 2005.

6. El *FM* 3-07, pág. 2-19.

7. El *FM* 3-07, pág. 2-3.

8. Véase Anthony Shadid, *Night Draws Near: Iraq's People in the*

Shadow of America's War (Nueva York: Henry Holt and Company, 2005). Los iraquíes sostenían esto en múltiples entrevistas realizadas por Shadid en marzo de 2003.

9. *Ibid.*, Capítulos 3 y 4.

10. El General de Brigada Nigel Aylwin-Foster, "Changing the Army for Counterinsurgency Operations", *Military Review* Edición Hispanoamericana, (marzo-abril de 2006): pág. 22.

11. Thomas E. Ricks, "The Lessons of Counterinsurgency", *Washington Post*, 16 de febrero de 2006.

12. El *FM* 3-07, pág. 1-5.

13. Véase Vance Serchuk y Tom Donnelly, "Nation Building. After all with the U.S. Military in Afghanistan", *The Weekly Standard*, 11 de abril de 2005. Serchuk y Donnelly describen la percepción negativa que tienen los afganos de las fuerzas armadas de los EE.UU. si sólo visitan periódicamente a los vecindarios.

14. La Directriz del Departamento de Defensa, "Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction", Número 3000.05, 28 de noviembre de 2005.

15. Shadid, pág. 150.

16. El *FM* 3-07.22, *Counterinsurgency Operations* (Washington, DC: GPO, 2006), pág. 2-3.

17. *Ibid.*, pág. 2-6.

18. *USA Today*, 26 de enero de 2006.

19. Ricks, 16 de febrero de 2006.